

Coaching timov

S coachingom timov za učinkovitejše doseganje skupnih ciljev

Ljudje se povezujemo v time, da bi dosegali cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. Vendar usposobljeni, izobraženi in večji člani tima še ne zagotavljajo uspeha in doseganja visoko zastavljenih ciljev. Ko so postavljeni pred skupen cilj, so ob njegovem doseganju tudi soodvisni. Zaradi medsebojne odvisnosti in močne individualne kulture, v kateri živimo in smo je vajeni, se pojavljajo ovire, ki zavirajo timsko delo in včasih (v skrajnih primerih) privedejo celo do slabših rezultatov, kot bi bili, če bi se naloge lotil posameznik ali morda po delih nekaj posameznikov. Šele ko ekipi uspe te ovire postopoma preseči, lahko pride do prave sinergije in učinkovitega kreativnega delovanja tima. Coaching tima je namenjen usmeritvi in spodbudi timov k preseganju ovir, ki se pojavijo, in s tem doseganju večje sinergije v delovanju. Člani tima v programu ozavestijo lastne omejevalne vzorce delovanja v ekipi in si zastavijo konkretne korake za dolgoročno učinkovitejše skupno delo.



Značilnosti tima

Tim je posebna oblika skupine. Najpogosteje ga opredeljujejo skupni cilj, komplementarne lastnosti in spretnosti posameznikov ter članstvo. Pri doseganju skupnih ciljev so člani med seboj soodvisni. To je lahko za posameznike sprva ovira, a ko jo presežejo, lahko pride do velikih sinergij v delovanju in tim doseže več, kot bi dosegli, če bi zgolj sešteli oziroma združili prispevke posameznikov. Rezultati učinkovitega kreativnega tima so v kakovostnem smislu drugačni, nadseštevni. Omenili smo soodvisnost pri doseganju skupnega cilja. Tim pri tem deluje kot celota, kot živ organizem, ki ga sestavlja več članov. Od načina medsebojnega sodelovanja, usklajevanja in dopolnjevanja članov je odvisno, koliko je uspešen ali ne, ali je uspešen dolgo- ali le kratkoročno. Tim ne nastane kar sam od sebe, razvija se postopno in ima tako kot vsak živ organizem ter razvoj svoje zakonitosti. Razvoj poteka na

podlagi skupnih izkušenj in preseganja ovir, ki se pojavijo na poti. Pred določeno oviro se lahko ustavi in tu ostane tudi več let. Z ustreznim, timu in njegovemu razvoju prilagojenim coachingom, s katerim lahko člani presežejo medsebojne ovire, lahko razvoj tima pospešimo in omogočimo, da hitreje pride do optimalnega ustvarjalnega delovanja.

Coaching tima v primerjavi s coachingom posameznika

Coaching posameznika je proces, ki mu pomaga zmanjševati in preseči ovire na poti k ciljem, da aktivira in bolje uporabi svoje potenciale ter mu tako omogoči uspešnost pri hitrejšem in učinkovitejšem doseganju rezultatov. Ko gre za coaching tima, pa sodelujemo s ti-

mom – torej s skupino posameznikov, ki jih z različnimi pristopi vodimo k prepoznavanju in preseganju ovir pri njihovem skupnem medsebojnem delovanju, ter s tem omogočimo učinkovitejše doseganje skupnih ciljev. Središče pogovorov torej ni posameznik, ampak tim kot celota, a pogovarjamo se s posamezniki. Z različnimi praktičnimi vajami in tehnikami v ekipi spodbudimo razmišljanje o timskem delu in delovanju tima. V timu ustvarimo tako imenovano »varno ozračje«, nato pa nadaljujemo proces v smeri ozaveščanja lastnega delovanja na delovnem mestu in prepoznavanja ovir, ki se pojavljajo. Udeleženci, ki v »varnem ozračju« vidijo ovire in omejevalne vzorce delovanja, se začnejo o njih pogovarjati ter hkrati že odkrivajo načine in poti za njihovo preseganje. Pri nekaterih timih pride do tako močnih uvidov v razmere, da so spremembe in spremenjeni načini delovanja povsem logični, in ugotovijo, kako jih

zavira delovanje po starem in uveljavljenem vzorcu. Ekipo nato vodimo do konkretnih akcijskih načrtov in kasneje spremljamo njen potek razvoja ter po potrebi posredujemo – z nadaljnjim krajšim skupnim srečanjem, s coachingom vodje ali tudi posameznih članov tima.

Z ustreznim, timu in njegovemu razvoju prilagojenim coachingom, s katerim lahko člani presežejo medsebojne ovire, lahko razvoj tima pospešimo in omogočimo, da hitreje pride do optimalnega ustvarjalnega delovanja.

Izzivi, s katerimi se timi ukvarjajo, so različni, razlikujejo se glede na strukturo tima, načina dela in seveda glede na stopnjo razvoja tima. Marsikaj o timu in ovirah, ki omejujejo njegovo delovanje, izvemo že iz predhodnega razgovora z vodjo. Precej več pa iz vprašalnikov zaposlenih o zadovoljstvu, načinu sodelovanja ...

Vendar nikakor ne bi imelo učinka, če bi na osnovi pridobljenih informacij vprašalnikov kar navedli problem, ki se v ekipi pojavlja. Marsikdaj bi doživeli celo odpor. Tako raje z različnimi vajami in tehnikami ekipo postopno vodimo, da člani sami vidijo ovire, se jih zavejo, jih skomunicirajo in nato poiščejo načine njihovega premoščanja. Ko sami prepoznajo oviro in skupaj poiščejo pot, kako jo preseči, vsem ustrezno, ima ta največjo moč in verjetnost, da bo v prihodnje tudi udeležena.

Pogoste ovire pri razvoju ekipe

Ovir, ki se v timih pojavljajo, se člani večinoma niti ne zavedajo, navadno se zavedajo le nekaterih posledic teh ovir, vendar ne vedo, od kod izvirajo.

V timu ustvarimo »varno ozračje«, nato pa nadaljujemo proces v smeri ozaveščanja lastnega delovanja na delovnem mestu in prepoznavanja ovir, ki se pojavljajo.

V začetku, ko ekipa nastaja, so vanjo navadno izbrani posamezniki glede na različno komplementarno znanje, spretnosti in sposobno-

sti, ki naj bi vodili do doseganja skupnih ciljev. Sprva so negotovi, se med seboj še ne poznajo, pa tudi ne narave skupnega dela. Vzdušje je navadno dobro, polno pričakovanj, posamezniki pa so precej previdni in vljudni ter še ne pokažejo svojih dejanskih lastnosti. V tej fazi je pomembno spodbujati medsebojno poznavanje, določiti vloge in delovne naloge, pojasniti osnovni namen skupnega dela ter uvesti vsem ustrezne načine delovanja. Zelo pogosta ovira, ki se pojavi že v začetkih delovanja, je težnja k individualnemu pristopu k delu, ki smo ga vajeni in naučeni že iz šolskega sistema in naše individualne kulture. Tako si posamezniki prizadevajo vsak po svojih najboljših močeh, a ker vsakdo deluje individualno, prihaja do velikih izgub energije, časa in rezultati niso takšni, kot bi želeli. To povzroča pri zaposlenih frustracijo, občutja nemoči in nezadovoljstvo ter zavira tudi učinkovitost dela.

Če bo v ekipi že na začetku zastavljen timski pristop k delu, opredeljeni jasni skupni cilji, vloge in naloge posameznikov ter način dela in se bosta spodbujali medsebojno poznavanje in razkrivanje, bo kasnejši razvoj lažji.

Pogost vir konfliktov so nejasne, v začetku slabo opredeljene vloge, naloge in slabo opredeljena skupna vizija in nekomunicirane vrednote.

Dokler ti dejavniki niso jasni in zastavljeni, to zavira razvoj ekipe in je lahko šibka točka tudi še po več letih delovanja.

Pri vsaki ekipi, ne glede na pripravljenost, prej ali slej pride do nestrinjanja in razhajanja mnenj. Različnost ob soodvisnosti med posamezniki postaja vse bolj moteča in pojavijo se odkriti ter potlačeni konflikti. Pogost vir konfliktov so nejasne, v začetku slabo opredeljene vloge, naloge in slabo opredeljena skupna vizija in nekomunicirane vrednote.

Timsko delo je treba ohranjati, vzdrževati in prilagajati spremembam.

Cilji in naloge se članom naenkrat zdijo prezahtevni. Vzdušje v ekipi se slabša, člani so vse bolj nezadovoljni. Če to traja dlje, lahko začnejo posamezniki ekipo zapuščati, vse več je bolezenske odsotnosti, zato je dobro to fazo čim prej premostiti. Vloga vodje je tu najzahtevnejša, ker mora hkrati ekipo spodbujati k ciljem in medosebnemu vedenju. Vodja lahko za premoščanje teh ovir veliko stori z načinom vodenja, a včasih je tako vpleten v delovanje ekipe, da niti ne vidi ovir, ki so se pojavile, in načinov njihove premostitve.

Ko ekipi uspe te konflikte in ovire različnosti preseči, postane povezana in homogena. Začne se mirnejše obdobje v njenem delovanju. Konflikti so rešeni, odnosi med zaposlenimi postanejo boljši, bolj odkriti, cilji in vloge so jasnejši. Uvedejo se napisana ter nenapisana pravila vedenja in delovanja, v okviru katerih ekipa dobro deluje. Ob izhodu iz konfliktov se pojavi tudi težnja k čim večji enotnosti in povezanosti članov, ki pozitivno vpliva na vzdušje, člani se poenoteni z ekipo počutijo varno, vendar zaradi te težnje ne izrazijo drugačnih mnenj in pogledov. Enotnost z ekipo se jim zdi pomembnejša (in varnejša) od izražanja lastnih mnenj. Pojavi se težnja po »skupinskem mišljenju«, enotnosti, poenotenju z ekipo, na račun katere člani zapostavijo svoja mnenja, ideje in poglede. S tem zelo zavirajo kreativnost, a v njih je vselej strah, da bi se znova znašli v konfliktih ali bili izločeni. Premostitev tega pretiranega poenotenja je za ekipo nadaljnji izziv na poti k učinkovitemu kreativnemu delovanju.

Če bodo v ekipi že na začetku timski pristop k delu, jasni skupni cilji, vloge in naloge posameznikov ter način dela in se bosta spodbujali medsebojno poznavanje in razkrivanje, bo kasnejši razvoj lažji.

Pri takem delovanju ekipe je najpomembnejše nadaljnje delo pri razvoju medsebojnega zaupanja, občutenja varnosti in sprejetosti ob izražanju drugačnih mnenj, pogledov in idej. To jo privede do učinkovitega kreativnega delovanja. Ko doseže raven delovanja, pri katerem lahko člani odkrito skomunicirajo tudi različna mnenja ideje ter se jasno zavedajo skupnega cilja, h kateremu stremijo, ter poznajo tudi cilje posameznikov, lahko res dobro deluje. Tu je vodja najbolj razbremenjen vodstvenih del, saj lahko vodenje v tem primeru prepusti tudi članom. V taki ekipi lahko pride do prave timske kreativnosti, ki da nove, drugačne rezultate, ki se s seštevkom prispevkov posameznikov ne morejo primerjati.

Dosežena raven razvoja ekipe še ne pomeni, da bo tim tu tudi ostal. Ob spremembah se hitro zgodi, da »zdrsne« za kak korak nazaj, in se ob kakšni novi okoliščini spet pojavijo konflikti – ob menjavi zaposlenih, zmanjšanju števila članov, spremembi dela, ciljev pa celo na raven delovanja. To je značilno za ekipe v nastajanju. Timsko delo je treba ohranjati, vzdrževati in prilagajati spremembam.

Ohranjamo ga z udeležencem ustreznimi (denarnimi in nedenarnimi) nagradami in spodbudami, odkrito komunikacijo in preverjanjem zadovoljstva zaposlenih in delovanja ekipe.

Ovira oziroma »tempirana bomba« za ekipo v posamezniku

Ob soodvisnosti v timu je lahko »tempirana bomba« za ekipo tudi v posamezniku, ki si prizadeva, da bi vse storil čim bolje, in si nalaga preveč dela. Ekipe takega člana vidi kot zelo prizadevnega, sam pa navadno ne reče, da je preveč, da ne zmore več, ekipa pa tega ne vidi, ne opazi, saj je vedno vsem na voljo ... Ko »pregori«, zbolí ali odide, zamenja delovno mesto, ker »preveč zahtevajo od njega«, to lahko poruši delovanje ekipe, saj tako »zveste« in dobre zamenjave seveda ni.

Tudi take ovire oziroma pasti – ki so v tako prizadevnih posameznikih – se marsikdaj v takem programu razkrijejo. Ko začne ekipa odkrito o tem komunicirati, lahko skupaj zastavijo drugačen način dela, s čimer razbremenijo sodelavca in omogočijo ekipi dolgočasno učinkovitejšo delovanje.

Razvoj tima gre vselej z roko v roki z razvojem njegovih članov

Tim je, kot smo na začetku zapisali, posebna oblika skupine, sestavljena iz posameznikov. Delo pri razvoju tima je tudi delo pri razvoju članov za sebi in druge ustrežnejši način delovanja. Ko se pri delu v timu in njegovem razvoju posameznik uči različnih načinov delovanja, spoznava svoje prednosti in slabosti, vidi posledice lastnega delovanja na sebi, drugih članih ekipe in ekipi kot celoti, ne razvija le spretnosti delovanja v tem timu, na delovnem

mestu, temveč uvidi tudi svoje delovanje na drugih področjih. Principi in različni vidiki timskega dela obstajajo in so uporabni povsod, ne le pri delu. Dobro povezan tim, v katerem sta ozračje zaupanja in odkrita komunikacija, zelo vpliva na osebni razvoj posameznika v njem.

Team coaching: team building

Team building označuje različne programe, namenjene povezovanju ljudi v učinkovitejšo timo. V najbolj grobem ločimo strokovno vodene programe (vodi jih strokovnjak za timsko delo) in »zabavne« programe, za katere ni treba, da jih vodi strokovnjak, pomembno pa je, da so pripravljeni namenu ustrezno.

Dobro povezan tim, v katerem sta zaupanje in odkrita komunikacija, zelo vpliva na osebni razvoj posameznika v njem.

Najpogosteje potekajo na prostem z različnimi aktivnostmi, lahko pa tudi zaprtih prostorih.

Team coaching je oblika strokovno vodene team buildinga, le da pri njem posežemo globlje v konkretne vzorce delovanja ekipe.

Izobraževalni team buildingi udeležence s praktičnimi nalogami privedejo do spoznanj o timskem delu, delovanju tima in nekaterih idej za izboljšanje timskega dela, programi team coaching pa do konkretnih vpogledov v vzorce delovanja ekipe na delovnem mestu.

Daljši – izvedbeni del, ki poteka z vso ekipo,

je lahko tudi na prostem, s praktičnimi aktivnostmi v naravi, lahko v zaprtih prostorih s praktičnimi aktivnostmi ali kako drugače, odvisno od načina dela in pristopa coacha ter drugih dejavnikov.

Člani v programu ozavešijo individualne in skupne načine delovanja, nato pa jih vodimo, da s pridobljenimi izkušnjami in spoznanji uberejo individualne in skupne korake sprememb za učinkovitejšo in ustrežnejšo delovanje.

Časovna umestitev programa

Časovno je dobro program – izvedbeni del umestiti tako, da imajo udeleženci možnost zastavljeno takoj – v naslednjih dneh in tednih – uvesti v praktično delo na delovnem mestu: ne tik pred dopusti, čeprav bi želeli program izvajati na prostem (in sta junij ali julij vremensko najugodnejša za to). Če je program tik pred dopusti, lahko traja tudi dva meseca, da se ekipa znova zbere, in dotlej se veliko pozabi.

Team coaching je oblika strokovno vodene metode team buildinga, le da pri njem posežemo globlje v konkretne vzorce delovanja ekipe.

Trajanje: glede na izkušnje predlagam za glavni del vsaj 2-dnevni program, kajti tako je dovolj časa za »ogrevanje«, diskusije, vmes je lahko del neformalnega programa (zvečer), ki tudi sproži nadaljnja vprašanja. Izkušnje prvega dne se nato »prespijo«, da jih podzavest procesira. To marsikoga privede do drugačnih uvidov.

Kdo naj se udeleži

Udeležbo zastavimo v sodelovanju z naročnikom glede na namen programa. Pri manjših podjetjih (denimo do 15 zaposlenih) najpogosteje zastavimo program kar z udeležbo vse ekipe, sicer pa izberemo smiselno zastavljeni tim na delovnem mestu, ki že tako in tako deluje skupaj. Sestavljanje mešanih skupin – po nekaj predstavnikov različnih ekip – ni tako učinkovito (razen če tvorijo tim).

Coaching tima: coaching vodje tima

Pri razvoju tima je pomembna vloga vodje, njegovo prilagajanje vodenja razvoju tima, večinoma je tudi vključen v dinamiko tima in zaradi vpletenosti ter hkratne obremenjenosti z delovnimi vsebinami teže spozna vzorce, v katerih delujejo.



Slika: Timske igre v naravi – lahko so le igre in s tem element zabavne oblike team buildinga, lahko orodje – del izobraževalne oblike team buildinga ali orodje team coachinga

Coach lahko z namenom razvoja ekipe sodeluje le z vodjo, ga spodbuja k ozaveščanju delovanja, načina vodenja in ga spodbudi, da poišče njegovemu timu in njegovemu razvoju ustrezen način vodenja, vendar bo ekipa veliko lažje in hitreje napredovala, ko bodo vsi člani postavljeni pred skupen izziv okrepitev timskega dela. Ko ekipa spozna izziv, pred katerega je postavljena, in člani sami zastavijo njim ustrezne korake za drugačne pristope k skupnemu delu, je v njej velika moč za spremembe, ki se jim navadno nezavedno upiramo in težimo nazaj k starim vzorcem vedenja, čeprav zavestno vemo, da niso najučinkovitejši. Ker pa se v tem primeru ekipa zave zastavljenih sprememb, lahko člani drug drugega spodbujajo k njihovem uvajanju, se opozorijo, ko kdo zaide na »star način delovanja«, in tudi vedo, čemu so spremembe koristne ter kam jih vodijo.

Pri razvoju tima je pomembna vloga vodje, njegovo prilagajanje vodenja razvoju tima, večinoma je tudi vključen v dinamiko tima in zaradi vpletenosti ter hkratne obremenjenosti z delovnimi vsebinami teže spozna vzorce, v katerih delujejo.

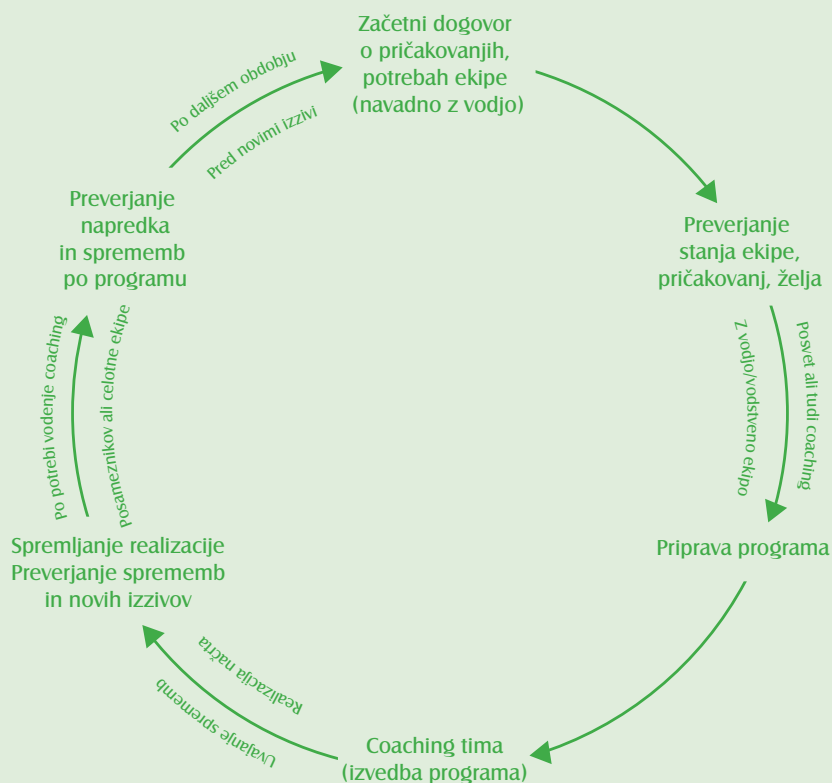


Diagram: Potek team coachinga

Potek metode team coaching

Team coaching, ki ga izvajamo pri nas, je program za spodbujanje ekipe k učinkovitejšemu – vsem ustrežnejšemu delovanju. Skozenj ekipo vodimo na podlagi vpogleda v lastno delovanje na delovnem mestu do spoznanja omejevalnih vzorcev delovanja in zastavitve načina dela, s katerim lahko omejitve oziroma ovire preseže. Da je ustrezno izpeljan in da so cilji programa doseženi, to navadno poteka takole:

1. dogovor z vodjo;
Z vodjo ekipe se pogovorimo o njegovem pogledu na delovanja ekipe, problematiki, ki jo je predstavil, in pričakovanjih. Po potrebi se malo zadržimo že s coachingom vodje ali ožjega vodstvenega tima, da pripravimo potrebno za delo s timom.
2. preverjanje stanja ekipe;
V 2. fazi preverimo zadovoljstvo ekipe, pričakovanja in želje v zvezi z delovanjem ekipe in programom. Po potrebi še kaj prediskutiramo z vodjo, celo zastavimo coaching vodje pred pripravo programa ali preidemo v 3. fazo.
3. priprava programa;
Glede na zastavljene cilje in dosedanje zbrane podatke o ekipi pripravimo in zastavimo program.
4. glavni del: izvedba programa;
5. odgovornost ekipe – uvajanje zastavljenih faz na delovno mesto;
Uvajanje na delovno mesto naj bo v čim krajšem času po izvedbi programa.
6. preverjanje sprememb, napredka in ovir, ki so se pojavile;
V obdobjih po izvedbi (odvisno od dinamike in načrta ekipe) preverjamo spremembe, napredek in ugotovljamo nove izzive, ki so se pri tem pojavili.
7. krajši coaching ob novih izzivih, ki so se v ekipi pojavili ob posamičnih fazah;
Odločimo se za krajši coaching s timom, coaching z vodjo ali posameznikom (posamezniki), ki izstopajo.
8. preverjamo stanje – stanje ekipe na daljša časovna obdobja.